

Marta Filipa Teixeira Bento

Gestão Integrada de Recursos Humanos em Farmácia Comunitária e seus Fundamentos

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2014

Marta Filipa Teixeira Bento

**Gestão Integrada de Recursos Humanos em Farmácia
Comunitária e seus Fundamentos**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2014

© 2014
Marta Filipa Teixeira Bento
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Marta Filipa Teixeira Bento

Gestão Integrada de Recursos Humanos em Farmácia Comunitária e seus Fundamentos

Marta Filipa Teixeira Bento

Orientador: Prof. Doutor. Delfim Santos

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Farmacêuticas.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos surgiu em consonância com as complexas necessidades que advieram do crescimento das empresas e das organizações. Segundo os autores, as suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da revolução industrial, como uma atividade mediadora das organizações e das pessoas, com o intuito de abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e a individualidade dos colaboradores.

A farmácia em Portugal tem vindo a sofrer uma série de alterações legislativas que a elevaram a um novo paradigma, tornando-se um sector mais competitivo do que anteriormente. Isto levou a que determinados aspetos de gestão se tornassem mais valorizados, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos e de *marketing*, para um futuro sucesso da farmácia sem interferir com os propósitos iniciais de serviço ao público.

O planeamento de Recursos Humanos em saúde assume assim uma especial importância, principalmente numa altura de envolvimento económica e política de grande incerteza, com crescente inovação tecnológica nas farmácias, maior abertura dos cidadãos quanto à saúde, falta de médicos, reformas nos sistemas de saúde e cada vez mais importância na gestão dos recursos existentes em cada farmácia, inclusive, o de Recursos Humanos.

O presente trabalho pretende fazer uma pequena incursão sobre o estado da arte da Gestão de Recursos Humanos em farmácia, principalmente, nas portuguesas, assim como os futuros desenvolvimentos da mesma.

Palavras-chave: “farmácia comunitária”, “Gestão de Recursos Humanos”, “modelos de gestão”, “farmácia e gestão”

Abstract

The Human Resources Management (HRM) emerged in line with the complex needs that were derived from the growth of businesses and organizations. According to the authors, their origins date back to the early twentieth century, after the strong impact of organizations and individuals in order to slow down or reduce industrial conflict between organizational goals and individuality of employees.

The Pharmacy in Portugal has suffered a series of legislative changes that amounted to a new paradigm which made it more competitive industry than before. This meant that certain aspects of management become more valued, including human resource management and marketing for a successful future pharmacy without interfering with the original purpose of public service.

The planning of human resources for health has a particular importance, especially at a time of great economic uncertainty and political surroundings, with increasing technological innovation in pharmacies, greater openness to citizens about health, lack of doctors, reforms in the health systems and increasingly importance in the management of existing resources in each pharmacy, including the human resources.

The present work aims to make a small raid in the state of the art of human resources management in pharmacy, mainly in Portuguese, as well as future developments.

Keywords: “community pharmacy”, “Human Resource Management”, “management models”, “pharmacy and management”

Dedicatória

Aos meus pais...

por tudo!

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Delfim Santos, por me ter acompanhado na elaboração desta tese, a si agradeço todo o apoio científico, a disponibilidade e o entusiasmo, amizade e dedicação que me presenteou nesta última etapa da minha jornada. O meu sentido obrigado.

Agradeço ainda a todos os que, de uma forma ou outra, me ensinaram a não desistir e a acreditar que esta escalada é possível de concretizar se os passos forem precisos e objetivos.

Índice Geral

Resumo	VII
<i>Abstract</i>	VIII
Índice de Figuras	XIII
Índices de Tabelas	XIV
Índice de Abreviaturas.....	XV
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Objetivos do trabalho.....	3
Capítulo II – Desenvolvimento.....	5
1. Gestão de RH	5
1.1. Evolução da Gestão de RH.....	6
1.2. A importância da Gestão de RH	8
2. Gestão e administração de RH	9
2.1. A liderança numa empresa.....	9
2.2. Aumento da produtividade	9
2.3. Procura de novos RH	10
2.4. Planeamento do recrutamento de RH	11
2.5. Recrutamento em RH	11
2.5.1. Seleção de RH.....	13
2.5.2. Integração dos RH.....	14
2.5.3. Desenvolvimento dos RH	14
2.5.4. Treino.....	15
2.6. Avaliação do desempenho dos RH	16
3. Atualidade das farmácias em Portugal.....	17

3.1. Evolução da farmácia deste a farmácia tradicional até às comunitárias	17
3.2. Farmácias comunitárias em Portugal.....	18
3.2.1. Farmacêuticos comunitários portugueses e o apoio à população	18
3.2.2. Ambiente económico e situação atual das farmácias.....	21
4. Importância do fator Humano no sucesso das farmácias	26
5. Conclusão.....	30
6. Bibliografia	32

Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide das necessidades segundo Maslow 6

Figura 2 – Evolução do número de diplomados, Farmacêuticos e Farmacêuticos comunitários inscritos na Ordem..... 19

Figura 3 – Distribuição dos Farmacêuticos comunitários por faixa etária, segundo ANF 20

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo dos cenários propostos pelo estudo de Gregório & Lapão (2012) quanto ao futuro papel dos Farmacêuticos nas farmácias comunitárias ... 22

Tabela 2 – Indicadores de acompanhamento da evolução do papel do Farmacêutico em Portugal 23

Índice de Abreviaturas

ANF – Associação Nacional de Farmácias

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

MNSRM – Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

OMS – Organização Mundial de Saúde

RH – Recursos Humanos

Capítulo I – Introdução

O planeamento estratégico de crescimento na área da saúde pública envolve a avaliação da eficácia e da qualidade dos serviços prestados, a pesquisa de soluções inovadoras que colmatem os problemas relacionados com esta área, a avaliação dos défices do próprio sistema de saúde e, ainda, a elaboração de adequadas estratégias a aplicar durante o recrutamento e a Gestão dos Recursos Humanos (GRH), sendo que estas variáveis apresentam-se como importantes armas de gestão quando devidamente utilizadas (Gregório & Lapão, 2013).

Este processo estratégico determina o que uma organização deve esperar e aspirar a ser no futuro, além dos passos a serem tomados até ao alcance dos seus objetivos, ajudando a organização a lidar com contingências, com o ambiente dinâmico dos cuidados de saúde e no estabelecimento de um posicionamento primordial para o sucesso a longo prazo. Este planeamento estratégico é particularmente útil quando as organizações de saúde necessitam de lidar com alterações no padrão pré-estabelecido das prestações de cuidados (Gregório & Lapão, 2013).

A GRH é um fator chave para o sucesso de uma qualquer empresa, neste caso em particular, das farmácias. O conceito de gestão, no sentido mais lato, tem evoluído constantemente desde o início do século XX, acompanhando os desafios económicos, sociais e tecnológicos que surgiram no quotidiano das empresas, observando-se o seu progresso nas componentes teóricas e práticas. No entanto, por ser uma área que lida diretamente com a componente humana, é difícil encontrar conhecimentos e verdades estáveis, sendo necessária uma constante atualização das componentes teóricas e das suas aplicações práticas (Caetano & Vala, 2000). Na realidade, não existe uma teoria geral que explique totalmente o papel do ser Humano na eficácia e no desempenho de uma empresa, pois têm de ser contabilizados os aspetos psicológicos, sociológicos, económicos, jurídicos e políticos, que, pela sua mutabilidade, tornam a GRH uma área em constante alteração. Embora possa parecer, num primeiro impacto, uma ideia

abstrata, esta gestão é de uma elevada importância e possui um papel estratégico vital para o sucesso (Gregório & Lapão, 2013).

O facto de englobar e tratar todos os colaboradores como seres Humanos e não como bens da empresa é o principal ponto-chave da GRH uma vez que leva a que diferentes pessoas sejam tratadas de forma distinta, consoante as suas necessidades e capacidades. Por exemplo, um indivíduo que seja colocado com pessoas possuidoras de ideias inovadoras pode acabar por ser contagiado pela motivação dos seus colegas e, eventualmente, aumentar o seu potencial dentro da empresa. Isto demonstra que uma correta GRH pode trazer um impacto positivo, ou negativo no caso de uma incorreta gestão, no desempenho individual que, em larga escala, acabará por afetar o desempenho da empresa. A GRH auxilia, também, à definição dos objetivos realistas e os mais ambiciosos, aumentando a performance e melhorando a qualidade da empresa (Gregório & Lapão, 2013).

De forma sintética, as funções da Gestão de RH resumem-se em quatro pontos principais: o planeamento (com os objetivos, estratégias e procedimentos), a organização (da estrutura, das funções e dos postos de trabalho), a direção (com a coordenação, comunicação, motivação e formação) e o controlo (medindo os resultados individuais e do grupo). Assim, o gestor dos RH atua nos campos da procura onde, através do recrutamento e seleção, tenta atrair pessoas com um perfil adequado aos objetivos da empresa; do desenvolvimento pessoal, nomeadamente a nível das aptidões e dos conhecimentos; da compensação, gerindo o sistema de recompensas de forma adequada e equitativa; da integração, ajudando na reconciliação dos interesses individuais, da sociedade e da organização; da manutenção a nível da intervenção na comunicação, na segurança e saúde no trabalho; e, finalmente, no campo da separação, gerindo reformas, despedimentos e o *outplacement* (Chiavenato, 2004; Caetano & Vala, 2000).

O presente ambiente económico traz novas necessidades como a contenção de custos, alterações legislativas, novos parâmetros que reabilitem um mercado Farmacêutico debilitado e a necessidade de competir com margens de lucro mais diminutas. Por

exemplo, uma alteração significativa que diminuiu o lucro das farmácias foi a aprovação do Decreto-Lei nº134/2005, de 16 de Agosto, que criou a possibilidade que Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM) passassem a ser comercializados fora das farmácias, em locais registados pelo INFARMED, e a aprovação do Decreto-Lei nº 307/2007, de 31 de Agosto, que possibilitou a existência de proprietários não Farmacêuticos e a acumulação de até quatro estabelecimentos, ao mesmo tempo que regulavam novas práticas como a venda *online*, entregas ao domicílio ou a administração de medicamentos e vacinas (Gregório & Lapão, 2012).

A seleção, avaliação, compensação e desenvolvimento das competências nos RH são pontos fundamentais na gestão estratégica de qualquer empreendimento, no qual se incluem as farmácias, principalmente, as comunitárias (Gregório & Lapão, 2013). Assim, mediante as novas alterações e paradigmas do Farmacêutico, a gestão farmacêutica é cada vez mais invocada e procurada nesta atividade uma vez que, no contexto atual de crise, as sucessivas alterações do mercado e a legislação exigente levou a que várias empresas e empresários tivessem de reduzir os custos e eliminar os desperdícios, bem como otimizar os serviços dos Recursos Humanos, de modo a poderem ultrapassar e sobreviver (Barros *et al.*, 2003).

1.1. Objetivos do trabalho

Para a elaboração deste trabalho, que se encontra dividido em três capítulos principais (introdução, desenvolvimento e conclusão) foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica para efetuar uma contextualização do tema e para o levantamento das características atuais da Gestão de Recursos Humanos e da sua utilização fulcral nas farmácias, com principal enfoque nas farmácias comunitárias.

Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo principal a obtenção de artigos completos de pesquisa livre disponíveis nos motores de busca PUBMED e *Scielo*, através da base de dados bibliográficos disponibilizados pela Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências da Saúde. As palavras-chave utilizadas foram “farmácia comunitária”, “Gestão de Recursos Humanos”, “modelos de gestão”, “farmácia e

gestão”, e os limites temporais impostos situavam-se entre os anos de 1990 e 2014. Foram ainda utilizados alguns capítulos de livros com principal incidência na Gestão de Recursos Humanos.

Após uma leitura integral do *abstract*, os artigos foram ainda sujeitos a outros diversos critérios de inclusão, para além da restrição temporal, como a restrição linguística (sendo que apenas se mantiveram os artigos redigidos em língua portuguesa e inglesa), o tipo de artigo (com principal interesse nas revisões bibliográficas) e a similaridade entre o tema do trabalho e o título do artigo.

Capítulo II – Desenvolvimento

1. Gestão de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos (RH) na área da saúde funcionam como um dos pilares essenciais à sobrevivência do sistema, tendo sido reconhecido, atualmente, a necessidade de atenções acrescidas. O planejamento destes recursos pretende, principalmente, assegurar que o número e o tipo adequado de profissionais de saúde para prestar determinado tipo de serviços com a maior eficiência e conhecimento possíveis estejam disponíveis. A crescente importância dada ao papel desempenhado pelos diversos profissionais de saúde, onde se inclui o Farmacêutico, coloca-os numa posição de destaque na definição das políticas de saúde em RH (Gregório & Lapão, 2013).

A sua principal finalidade é planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar outros indivíduos colaboradores que sejam capazes de promover um desenvolvimento eficiente dentro de uma organização. Entenda-se que uma empresa necessita de pessoas que a ajudem a crescer e desenvolver, da mesma forma que estas precisam da empresa para atingir os seus objetivos pessoais (Chiavenato, 2007). As severas mudanças a nível da gestão de empresas levaram a que os responsáveis pela execução das tarefas atribuídas se tenham de comportar de maneira mais homogênea e ambiciosa, enquanto os gestores dos Recursos Humanos não podem limitar as suas funções ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, mas sim assumir um papel mais ativo e delinear um planejamento estratégico para a empresa, tendo em atenção as necessidades individuais do colaborador (explicadas pela Pirâmide de Maslow) (Figura 1). Estas necessidades pessoais englobam experiências, projetos, crescimento, consolidação de carreira, entre outros, e que a sua motivação tem de ser gerida também pelo gestor de Recursos Humanos, ao mesmo tempo que tem de observar e estar ciente das necessidades da empresa (Cabral-Cardoso, 1999).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades segundo Maslow. Adaptado de Cabral-Cardoso (1999).



1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

A evolução dos RH ultrapassou algumas etapas marcantes que construíram e desenvolveram os Recursos Humanos até atingirem o ponto em que se encontram atualmente. Pensa-se que a gestão de pessoal remonte ao século XIX, em associação à garantia de condições humanas de vida laboral e pessoal para os trabalhadores, o que correspondia a uma amortização de um grande conflito existente entre os empregadores e os empregados, sem regulamentação, onde muitas vezes a tentativa era a manutenção de salários baixos em troca de benefícios sociais. Apesar de o aparecimento da seção de pessoal ser referenciado ao século XIX, é apenas no século XX que este assume uma maior funcionalidade e importância (Cabral-Cardoso, 1999).

Até à Primeira Guerra Mundial, os problemas eram geridos e resolvidos por uma hierarquia ou pela direção, e existiam apenas alguns serviços especializados, tal como o recrutamento ou os centros de aprendizagem. Entre as duas Grandes Guerras, a organização progressiva dos serviços de pessoal das grandes empresas encarregues do respeito da disciplina de organização do trabalho denominava-se “direção das relações sociais”. Já durante os anos 50 e 60 surgiu a “direção das relações humanas” criadora da

legislação social com o objetivo de aplicar normas jurídicas e a criação de sindicatos (Câmara *et al.*, 1997; Chiavenato, 2004).

No final dos anos 60, passou a ser a “direção pessoal” a ter a visão humanista dominante das preocupações de uma empresa, nomeadamente a satisfação no trabalho. Atualmente, a direção de RH é constantemente confrontada com múltiplos desafios (tecnológicos, económicos e sociais), levando uma empresa a mobilizar todos os seus recursos e a assumir a função pessoal como uma dimensão estratégica (Câmara *et al.*, 1997; Carvalho, 1998; Chiavenato, 2004).

Na década de 80, e como resultado de diversos fatores que marcaram os anos 70 como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas, passou a exigir-se às empresas um planeamento estratégico de antecipação das futuras mudanças e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional desta (Carvalho, 1998).

Hoje em dia, o modelo de GRH e de recrutamento em RH permite a avaliação do grau de desempenho dos colaboradores, bem como a identificação das suas necessidades e desenvolvimento ou potencial, com o objetivo de construir um melhor percurso profissional. A própria sigla PERCURSO é importante nesta área uma vez que serve para Preparar, Estimular, Rentabilizar, Controlar, Uniformizar, Recompensar, Seduzir e Otimizar todo o trabalho desenvolvido pela componente Humana na empresa (Câmara *et al.*, 1997).

No entanto, a permuta do nome “Gestão de Pessoal” para o de “Gestão de Recursos Humanos” não foi uma mudança consensual por parte dos gestores de pessoal e, do ponto de vista concetual, a designação GRH que evoluiu a partir do conceito de “gestão de pessoal” está longe de constituir um campo de conhecimento estabilizado e totalmente aceite. A essência do processo de evolução estará no facto de os colaboradores são agora encarados como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, passando a assumir-se como um dos fatores de competição de uma

determinada organização e utilizando formas distintas de GRH (Torrington & Hall, 1995).

1.2. A importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Os RH, ou seja, a parte humana de uma determinada empresa, são a individualidade da mesma pois lançam produtos e executam serviços, controlando a qualidade e venda dos mesmos, além de poderem funcionar como o motor de fidelizações de um utente a uma empresa, neste caso em particular, uma farmácia. O preenchimento de um cargo, o projeto da equipa de colaboradores, a promoção e qualificação dos colaboradores e a identificação de abordagens que possam aprimorar o desempenho e sucesso dos colaboradores são questões importantes no seio de uma empresa e estão a cargo da GRH (Bohlander *et al.*, 2003).

Chiavenato (2007) alega que a natureza crescente da competição global requer que, numa empresa, sejam utilizados todos os recursos disponíveis para assegurar a sobrevivência e o sucesso da mesma, indicando a necessidade de um alinhamento entre todas as atividades funcionais da empresa (financeiras, comerciais, produtivas) para a realização dos seus objetivos. Este novo papel pressupõe que haja a contribuição dos RH na estratégia da empresa e que sejam assegurados programas e práticas capazes, efetivamente, de implementar uma estratégia e transformar-se em sucesso.

Cada colaborador difere do colega na sua individualidade, seja tendo em conta as suas habilidades, as experiências, as suas necessidades, atitudes ou motivação, e estas informações são de extrema importância na altura da toma de uma decisão quanto à gestão dos RH. Saber as particularidades nos colaboradores de uma equipa de trabalho é fundamental para quase todas as ações, devendo-se ter estes factos em conta na altura de estabelecer objetivos ou decidir sobre uma determinada atividade (Boudreau & Milkovich, 2000).

Para que haja um boa GRH é necessário um entendimento sobre o comportamento Humano, além da necessidade de conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis

para ajudar a erguer uma força de trabalho que seja qualificada e esteja motivada. Para além disso, tendo em vista o alcance de uma meta pré-definida, é necessário mais atenção em questões económicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitem ou restrinjam as iniciativas (Bohlander *et al.*, 2003).

Na realidade, a verdadeira competitividade de uma empresa consiste naquilo que esta pode fazer de maneira exclusiva, sendo que a singularidade de cada empresa prende-se com a capacidade Humana dos seus colaboradores (Robert Reich *cit in* Bohlander *et al.*, 2003), principalmente numa atividade empresarial como uma farmácia, onde a relação comercial se baseia num modelo de atendimento personalizado. Assim sendo, o capital humano deve ser potenciado, tornando-se o maior desafio de uma empresa encontrar e reter o potencial humano adequado para gerar lucro (Aguiar, 2009).

2. Gestão e administração de Recursos Humanos

2.1. A liderança numa empresa

O verdadeiro significado de liderança numa qualquer empresa passa pela vontade dos colaboradores de fazer o que é necessário sem que o líder, ou no caso Farmacêutico, o diretor técnico esteja presente fisicamente (Aguiar, 2009).

2.2. Aumento da produtividade

A produtividade de um colaborador é a combinação das duas habilidades, da motivação que possui e do ambiente de trabalho onde está inserido. Quando a produtividade diminui, ou de um ponto de vista mais positivo, aumenta, esta modificação é geralmente atribuída a um aumento da motivação por parte dos colaboradores ou a uma alteração no ambiente de trabalho que propicia um alto, ou baixo, rendimento humano (Bohlander *et al.*, 2003).

$$\text{Desempenho} = f(\text{capacidade, motivação, ambiente})$$

Se qualquer uma das três dimensões acima for afetada negativamente, o nível de produtividade provavelmente poderá ser afetado. Deste modo, teoricamente, uma empresa pode aumentar os seus resultados e alcançar os seus objetivos se der mais ênfase à gestão dos RH (Bohlander *et al.*, 2003).

2.3. Procura de novos Recursos Humanos

Uma empresa não existe sem a sua vertente Humana. Deste modo, sempre que há necessidade de recrutar colaboradores, regra geral, estes são encontrados no exterior, ou seja, no mercado de trabalho. Para o recurso a este mercado de trabalho terá de haver um planeamento prévio das necessidades presentes e futuras da empresa e só então passar à fase de recrutamento (Rocha, 1997).

Pode-se definir gestão como o processo utilizado para a obtenção de resultados, bens ou serviços baseado na existência de uma organização. Esta gestão parte da interpretações dos objetivos e transformação dos mesmos em ações empresariais, usando quatro funções vitais da gestão: planeamento, organização, direção e controlo (Aguiar, 2009; Aguiar, 2012).

- Planeamento – determinação prévia dos objetos como base numa estrutura consolidada e um plano previamente estabelecido que define quem vai atuar, de que modo e com que meios, através da organização de relações entre as pessoas e os recursos disponíveis de modo a que possam ser atingidos os objetivos propostos. A delegação de funções em pessoas com capacidade para a realização de determinadas tarefas é um passo importante e fundamental para alcançar os objetivos definidos;
- Direção – influencia os comportamentos dos colaboradores através de uma forte liderança, com comunicação precisa e transparente, informação sobre o plano de ação e objetivos definidos, de modo a motivar e envolver os colaboradores na conquista de resultados;

- Liderança – função vital de qualquer gestor e a sua capacidade de liderar pressupõe que o gestor consiga motivar os seus colaboradores, avaliando-os e dando-lhes incentivos de diversas naturezas. Uma empresa é formada essencialmente pelos seus colaboradores, sendo estes a base de qualquer organização e do seu sucesso e, inequivocamente o ativo mais precioso de uma organização;
- Controlo – compara os resultados atingidos com os objetivos determinados, finais e intermédios. Estes últimos têm particular relevância pois permitem identificar desvios (positivos ou negativos) relativamente ao planeado, sendo avaliados parâmetros como o empenho e as estratégias adotadas, permitindo que os mesmos possam ser corrigidos e reformulados, com eventual correção e/ou alteração dos meios utilizados;

2.4. Planeamento do recrutamento em RH

Para que uma empresa desenvolva uma força de trabalho efetivo deve determinar, previamente, o número e as qualidades necessárias a encontrar nos futuros colaboradores para que estes possam ser encontrados no mercado de trabalho. Para tal, é necessário um planeamento dos RH com o objetivo de determinar necessidades e reconhecer fontes e métodos apropriados de recrutamento. Em algumas empresas, a etapa de planeamento e recrutamento ocorrem em simultâneo mas, na maioria, o planeamento precede o recrutar do candidato (Rocha, 1997).

2.5. Recrutamento em RH

O recrutamento procura e atrai candidatos que possam vir a ocupar cargos dentro de uma determinada empresa. Existem duas formas de recrutamento: interna (entre colaboradores) e externa (admissão de novos colaboradores), sendo esta última a forma mais utilizada em farmácia. O empregar de novos colaboradores externos traz como vantagens a introdução de novos conhecimentos trazidos por estes, ajudando na

expansão da empresa e nas novas perspectivas de organização e, como desvantagens, poderemos ter a inadequação do recrutado ao lugar e a necessidade de um período de adaptação à empresa. No recrutamento externo, há que ter em conta certas técnicas e métodos como anúncios em revistas ou jornais, agências de emprego, recomendação de candidatos por parte dos colaboradores da empresa, universidade e institutos, candidaturas espontâneas, contacto com outras empresas que atuam no mesmo mercado e nepotismo (Rocha, 1997).

Durante o planeamento do recrutamento, a análise de funções identifica as tarefas, atividades e as responsabilidades em défice para que possa ser escolhido o candidato que preencha estas necessidades. A tarefa é o elemento básico da atribuição, que significa uma ou mais tarefas que integrem uma determinada função. Resumidamente, a análise de funções envolve um processo de ajustamento entre as características individuais do candidato, os esforços, as habilidades, capacidades, conhecimento, experiência e capacidade de organização (nível de desempenho desejado, remuneração, desafios, oportunidades de crescimento e desenvolvimento). Quanto à descrição da função, esta é um resumo da responsabilidade, atribuição e tarefa associada a estratégias de fluxo de trabalho que enfatizarão a eficiência, o controlo e o planeamento detalhado da vaga (Chiavenato, 2004).

O sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição no planeamento e é necessário que a informação que fornece seja completa e objetiva, correspondendo à realidade, o que implica uma análise aprofundada da respetiva função. Uma parte significativa dos fracassos durante um recrutamento resulta uma análise insuficiente da função, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato (Chiavenato, 2004).

Em resumo, a análise de função prende-se com a necessidade de, antes de se proceder a qualquer ação de recrutamento ou seleção, conhecer e organizar o perfil do futuro colaborador para que venha a ter sucesso na sua posição (Chiavenato, 2004).

2.5.1. Seleção de RH

O recrutamento é um processo que visa atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos para desempenhar um determinado papel dentro de uma empresa, compreendendo fases como (Aguiar, 2012):

- Avaliação de necessidades
- Análise de funções
- Definição da função
- Prospeção interna
- Prospeção externa
- Triagem dos candidatos

O recrutamento intenso faz-se, ainda hoje, através de anúncios nos *media*, candidaturas espontâneas, institutos de emprego e formação, entre outros. A procura externa de candidatos existe para que sejam comparados os candidatos internos com os externos, a fim de enriquecer o potencial interno através de novas ideias e ideais, satisfazendo as constantes evoluções (Chiavenato, 2004).

A seleção consiste na escolha de um dos candidatos para a vaga em aberto na empresa, ocorrendo uma comparação do perfil dos candidatos para a eleição do que se ajusta mais ao cargo ou função. É de notar que os candidatos com características superiores às exigências que a vaga em aberto exige devem ser excluídos. O processo de seleção passa pela triagem de candidaturas, entrevista, testes e decisão (Aguiar, 2012; Rocha, 1997).

A triagem inicia-se com a análise das cartas de candidatura, verificando as características com as exigências da função e eliminando logo alguns candidatos. O GRH deverá ter em atenção as experiências passadas em relação ao posto e função que o candidato agora concorre (Caetano & Vala, 2000).

As entrevistas, chamadas também de entrevistas de diagnósticos podem ser dirigidas ou estruturadas, se seguirmos um modelo padronizado que permite a comparação entre

candidatos mas limitando a margem de atuação dos mesmos; não dirigida ou livre, que não segue um esquema, o que dificulta a comparação entre candidatos; as destinadas à criação de *stress*, onde o entrevistador se torna agressivo para visualizar as reações do entrevistado e, por fim, a adocicada, sendo que esta é realizada de forma amigável. As duas últimas podem ser feitas em simultâneo, com entrevistadores diferentes, verificando o tipo de reação do candidato (Rocha, 1997). Pretende clarificar e aprofundar pontos do Curriculum Vitae, fornecer informações sobre a empresa e a função a desempenhar, assim como o vencimento e os benefícios sociais (Caetano & Vala, 2000).

Após a entrevista, pode haver a aplicação de testes aos que passaram, que podem basear-se em conhecimentos, aptidões, personalidade, provas de situação, variando entre organizações e em função do perfil profissional que se está a selecionar. Após todas estas fases virá a decisão final, com seleção do candidato, assegurando-lhe as melhores condições de acolhimento e integração (Caetano & Vala, 2000).

2.5.2. Integração dos RH

Concluído o processo de seleção, é necessário integrar o novo colaborador, fazendo um ajustamento dos objetivos da empresa. Este processo de integração passa por um acolhimento da pessoa selecionada e orientação na empresa. As fases do acolhimento são as seguintes (Rocha, 1997): visão panorâmica da empresa, entrega do regulamento, apresentação do restante pessoal da empresa, explicação da orgânica estrutural da empresa e do cargo que vai ocupar; pode também passar pela indicação de um colega para o acompanhar e ajudar nos primeiros tempos.

2.5.3. Desenvolvimento dos RH

Depois de ter ocorrido a integração do colaborador é necessário levar a cabo uma formação contínua dos RH de forma a corrigir desvios e a aumentar a produtividade. O desenvolvimento dos RH passa pelo treino (*training*), formação e educação. É de notar

que a orientação dada na altura da entrada na empresa de um colaborador também pode ser designada como uma forma de desenvolvimento dos RH (Rocha, 1997).

2.5.4. Treino

A importância dos programas de treino nas empresas passou a ser aceite e praticado pela maioria das mesmas, visto que é um processo de assimilação cultural num curto prazo de tempo, que tem como objetivo o repassar e o reciclar de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente com a execução das tarefas e para uma otimização do trabalho. Há necessidade de um constante aperfeiçoamento relativo à atividade que desenvolvem na empresa, pois a competitividade tende a premiar os que ajudam a empresa a prosperar (Marras, 2000).

Relação direta com a formação de determinadas matérias específicas, as quais vão ter uma aplicação imediata dentro da orgânica de uma organização. Sendo esta formação especificamente para uma determinada tarefa, ela deve ser feita preferencialmente na empresa (*on-the-job-training*). Podemos dizer que o treino consiste na repetição na aprendizagem em momento sem que a qualidade de desempenho de um dado colaborador diminua ou quando é necessário um dado colaborador mudar de função e, por isso, aprender novas tarefas; formação – se por um lado o training consiste em formar colaboradores, a formação tem como finalidade aumentar as capacidades sob o ponto de vista profissional, neste caso, em farmácia comunitária; a formação nos dias de hoje é algo fundamental e deve ser feita de modo contínuo (Avillez, 1996). Deste modo, a formação pode integrar os seguintes objetivos: aumentar conhecimentos, adquirir técnicas, modificar atitudes (Rocha, 1997).

O processo de treino pode ser dividido em quatro etapas: 1) diagnóstico, onde é delegado o levantamento e análise do plano, estabelecendo que é treinado, o treinador e o que treina; 2) programação, com examinação e organização das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem inseridas num módulo de aprendizagem; 3) execução, posto em prática o planeado; 4) avaliação, para comparação dos resultados (Marras, 2000).

2.6. Avaliação do desempenho dos RH

É necessário avaliar, de forma contínua, o desempenho dos colaboradores de acordo com o cargo que ocupam e as suas respectivas funções. A informação que se extrai da avaliação é bastante importante pois (Rocha, 1997):

- Servem de base à compensação, pois um aumento no salário deve corresponder a um aumento de qualidade de desempenho;
- Permite o levantamento das deficiências e elaborar programas de formação;
- Serve de suporte a uma política de promoção;
- Possibilita aos colaboradores terem uma ideia do resultado do seu trabalho, pois devem-se ser comunicados individualmente. Devem também ser encorajados a aumentar a qualidade do seu desempenho.

3. Atualidade das Farmácias em Portugal

O Farmacêutico, enquanto gestor ou diretor técnico, em conjunto com os outros colaboradores, deve adotar estratégias para que a farmácia apresente rentabilidade e crescimento gradual. A prática da gestão farmacêutica, atualmente, engloba vários tipos de gestão como a financeira, a de recursos materiais, do estudo do mercado envolvente e a de recursos humanos. Apenas a correta e perspicaz gestão destes parâmetros, com o crucial envolvimento da vertente humana, do conhecimento e análise do mercado, do correto *marketing* e do controlo de *stocks* e de clientela, levará ao sucesso de uma farmácia (Aguiar, 2009).

O processo de modernização das farmácias portuguesas baseia-se em duas vertentes principais, uma tecnológica, com recurso a avançadas tecnologias e sistemas de informação, e uma outra, centrada no esforço do papel técnico-científico do Farmacêutico. Segundo os autores do artigo (Silva & Antunes, 2003), a maior falha no processo de modernização das farmácias é a incorporação de políticas e de práticas modernizadoras da GRH em farmácia (Silva & Antunes, 2003).

3.1. Evolução da farmácia desde a farmácia tradicional

No início do século XX, os Farmacêuticos comunitários, também chamados de oficina, eram os responsáveis pela disponibilização, preparação e avaliação dos fármacos utilizados no tratamento das mais diversas enfermidades. A sua principal obrigação passava pela avaliação dos produtos que vendiam, da sua pureza e devida preparação, embora o aconselhamento sobre medicamentos ou questões de saúde fosse já uma prática expressiva quotidiana (Gregório & Lapão, 2013). Segundo Anderson (2002), este papel tradicional começou a desaparecer nos países industrializados por volta da década de trinta devido ao aparecimento e crescimento da indústria farmacêutica tal como a conhecemos hoje, à necessidade cada vez menor de preparação de medicamentos de forma espontânea e à autonomia de prescrição dos médicos (Anderson, 2002; Berenguer *et al.*, 2004).

Com o intuito de acompanhar a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, nas últimas décadas, ocorreram mudanças práticas nas Farmácias e estas afastaram-se, gradualmente, do seu objetivo inicial de apenas providenciar medicamentos à população, passando a estar mais atentos ao doente, prestando cuidados especializados e gerindo a própria Farmácia. Esta atenção centrada no doente alterou os princípios da prática Farmacêutica, gerando potenciais poupanças, melhorias e eficiência. Além da dispensa de produtos farmacêuticos, os serviços passaram a incluir a divulgação de informações à população, educação e comunicação na promoção da saúde pública, a disponibilização de informação sobre medicamentos, aconselhamento, serviços regulamentares e a educação e formação de equipas (Gregório & Lapão, 2013).

3.2. Farmácias comunitárias em Portugal

Os Recursos Humanos em saúde são um dos pilares essenciais à sobrevivência do sistema de saúde e o pilar que mais atenção requer. A crescente importância dada ao papel desempenhado pelos profissionais de saúde coloca-os numa posição de destaque na definição de políticas de saúde pelos diferentes agentes de saúde pública a nível global (Gregório & Lapão, 2013).

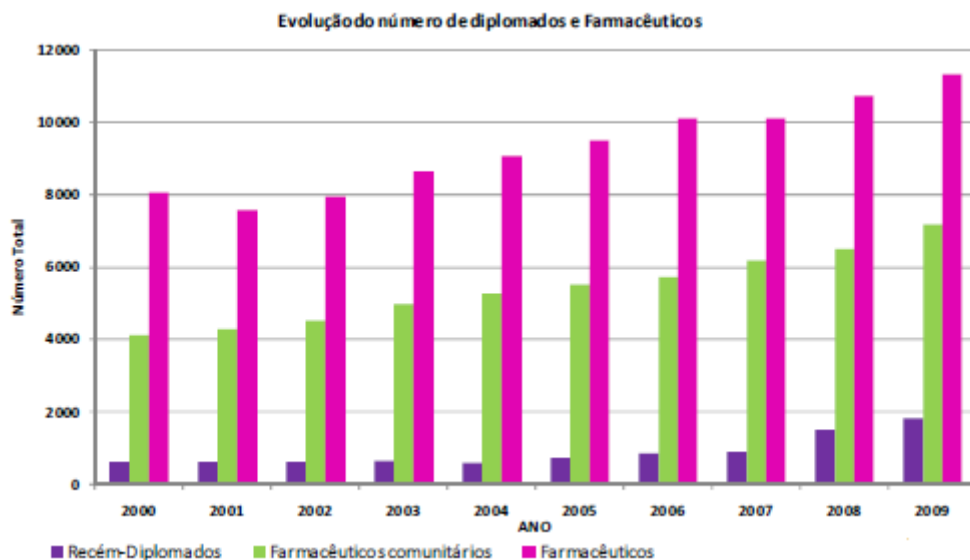
Estes profissionais enfrentam, hoje em dia, um ambiente caracterizado por uma crescente evolução tecnológica, com tendência a focar-se nos cuidados de saúde do doente e na maior capacitação do utente em questões de saúde (Silva & Antunes, 2003). No caso particular dos Farmacêuticos, a falta e o custo mais elevado de cada profissional, o ambiente económico e político e a presente reforma dos cuidados de saúde primários, contribuindo para que existe agora uma oportunidade de reflexão sobre o papel do Farmacêutico comunitário no sistema de saúde (Gregório & Lapão, 2013).

3.2.1. Farmacêutico comunitário português e o apoio à população

Em Portugal, o Farmacêutico comunitário tem de estar inscrito na Ordem dos Farmacêuticos e exerce a sua atividade profissional em farmácias comunitárias, onde

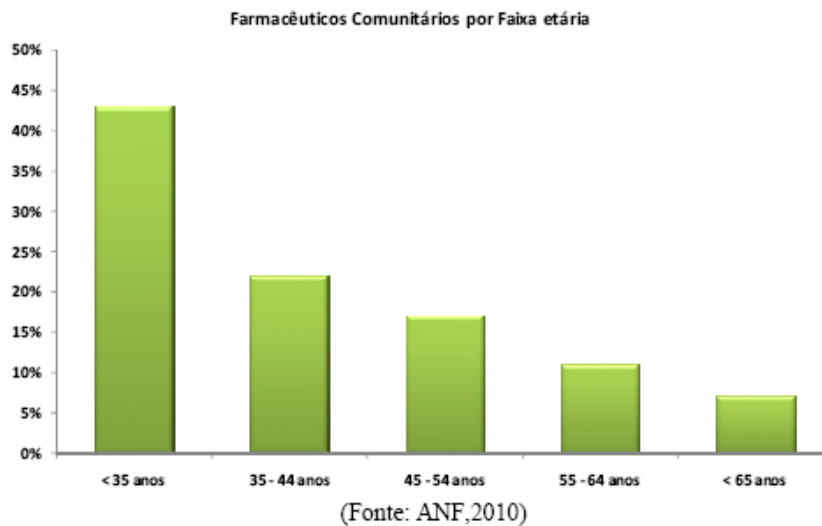
cerca de 2/3 dos Farmacêuticos exercem a sua actividade no sector da farmácia comunitária. No final de 2009 existiam cerca de 7178 Farmacêuticos comunitários e, em 2005, o rácio de Farmacêuticos/farmácia era já superior a 2, tendo cada farmácia, em média, 6 colaboradores, o que demonstra que o número de Farmacêuticos a exercer a sua atividade numa farmácia aumentou 74% entre 2000 e 2009, ou seja, aproximadamente 340 profissionais/ano (Figura 2) (Gregório & Lapão, 2013; Silva & Antunes, 2003).

Figura 2 - Evolução do número de diplomados, Farmacêuticos e Farmacêuticos comunitários inscritos na Ordem. Adaptado de Gregório & Lapão (2013).



As novas faculdades com mestrado integrado em Ciências Farmacêuticas existentes em Portugal formaram cerca de 1115 alunos em 2000, ocorrendo um aumento exponencial de 6.5% em 2008, existindo atualmente 68 Farmacêuticos comunitários integrados por cada 100 000 habitantes (Figura 3) (Gregório & Lapão, 2013). O estudo de Rodrigues *et al.* (2007) mostra que a legislação em vigor até 2007 proporcionou uma distribuição homogénea das farmácias pelo país, e assim, de Farmacêuticos. O Decreto-Lei nº 307/2007 de 31 de Agosto determina um número mínimo de dois Farmacêuticos/farmácia e que estes devem constituir, tendencialmente, a maioria dos trabalhadores de uma farmácia.

Figura 3 - Distribuição dos Farmacêuticos comunitários por faixa etária, segundo ANF (2010).



Os dados obtidos em 2010 mostram existirem 2803 farmácias em Portugal, segundo os critérios de captação e distâncias entre estas, definidas por decreto-lei. O número de farmácias parece ter aumentado desde o início da década passada, traduzindo-se numa ampliação de infraestruturas em 9.5%/10 anos, ou seja, uma média de 24 novas farmácias por ano. No entanto, o crescimento do número de farmácias não acompanha o crescimento exponencial do número de profissionais que se verifica desde os finais dos anos 90, sendo os novos Farmacêuticos absorvidos pelas farmácias já existentes (Gregório & Lapão, 2013).

Segundo o novo regime jurídico para as farmácias comunitárias, a direção técnica da farmácia deve ser assegurada por um Farmacêutico diretor técnico, em permanência e exclusividade, sendo garantida a sua autonomia e independência técnica e deontológica através de um conjunto de deveres e competências cujo controlo também pode ser efetuado pela Ordem dos Farmacêuticos (OF) (Nacional, 2007).

Para além do diretor técnico, deve ainda fazer parte do quadro de pessoal da farmácia, pelo menos, mais um Farmacêutico, de forma a cobrir as ausências e impedimentos do diretor técnico, embora seja referido que estes profissionais de saúde devem, tendencialmente, constituir a maioria dos trabalhadores das farmácias (Nacional, 2007).

O número de Farmacêuticos em farmácias de oficina tem vindo a aumentar significativamente nos últimos dez anos, tendo registando, desde 1997, um crescimento de 58%, passando de 3792 para 6021 Farmacêuticos no final de 2006. De acordo com os dados obtidos pelo Centro de Estudos e Avaliação em Saúde (CEFAR), o crescimento é semelhante em ambos os géneros, embora a profissão continue a ser largamente dominada pelo género feminino, com as mulheres a representarem 80% do total de Farmacêuticos que trabalham nas farmácias de oficina. A idade média tem vindo a baixar, estando agora nos 41.4 anos, contra cerca de 45 anos em 1997. Em sete dos distritos de Portugal Continental, o rácio de Farmacêuticos por farmácia é já superior a 2, sendo que apenas em dois distritos se verifica que este valor é inferior a 1.5 (Beja e Portalegre). Em termos nacionais, a média ronda os 2.23 Farmacêuticos e nas regiões autónomas verifica-se 1.83 Farmacêuticos no Açores e 2.11 na Madeira (Nacional, 2007). Com o número de Farmacêuticos por farmácia a aproximar-se dos 3 e com as dificuldades financeiras que algumas farmácias estão agora a atravessar, é natural que as contratações destes sejam reduzidas, aumentando o desemprego entre Farmacêuticos e a necessidade de uma melhor gestão dos recursos humanos (Cerqueira, 2011).

3.2.2. Ambiente económico e situação financeira das farmácias

As farmácias são pequenas empresas privadas, cuja atividade e rendimento dependem das margens estipuladas pelo governo para os medicamentos comparticipados, da venda de medicamentos não sujeitos a receita médica e venda de outros serviços. Para os especialistas, a situação financeira das farmácias, bem como o ambiente económico em Portugal, poderão ter impacto no papel que o Farmacêutico comunitário deverá desempenhar (Gregório & Lapão, 2013). Com o número de Farmacêuticos por farmácia a aproximar-se do limite e com as dificuldades financeiras que algumas farmácias atravessam, é natural que se veja reduzidas as contratações de novos Farmacêuticos e que a GRH nas farmácias seja vital para o sucesso da mesma (Gregório & Lapão, 2013).

No entanto, devido à crise e às contantes mudanças evolutivas da sociedade, o papel do Farmacêutico português poderá ser alterado devido à maior necessidade da utilização da gestão nesta área. Assim, o estudo de Gregório & Lapão (2012) procura compreender que cenários irão encontrar os Farmacêuticos num futuro próximo em Portugal, assim como os parâmetros que devem ser avaliados para compreender a necessidade e até que ponto irá ocorrer essa mudança e adaptação aos novos paradigmas da Farmácia (Tabela 1) (Gregório & Lapão, 2012).

Tabela 1 - Resumo dos cenários propostos pelo estudo de Gregório & Lapão (2012) quanto ao futuro papel dos Farmacêuticos nas farmácias comunitárias em Portugal. Adaptado de Gregório & Lapão, 2012

	Cenário I <i>“Pharmacy-mall”</i>	Cenário II <i>“e-Pharmacist”</i>	Cenário III <i>“Reorganize or die”</i>
Necessidade de Farmacêuticos	Diminui	Aumenta	Diminui
Funções	Supervisão	Prestador de cuidados	Vendedor/inovador
Competências a adquirir	Liderança, GRH, Farmacovigilância, tecnologias de informação	Competências de farmacoterapia e farmácia clínica, tecnologias de informação avançadas e aptidão em trabalho de equipa	GRH, de clientes, marketing, técnicas comportamentais e comunicacionais;

No cenário I, o número de farmácias situadas em zonas urbanas de maior densidade populacional tenderia a aumentar ligeiramente, mas a viabilidade das farmácias mais pequenas ou de zonas rurais pode estar ameaçada. Como consequência, o número total de farmácias no país tenderá a diminuir ao longo da década. A presença de um Farmacêutico comunitário nas farmácias continuará a ser obrigatória mas o trabalho de aconselhamento e dispensa de medicamentos, por exemplo, passaria a ser realizado por técnicos licenciados, ficando apenas reservado ao Farmacêutico aspetos como o controlo e a garantia da qualidade da dispensa. O número de Farmacêuticos tenderá então a diminuir e a aumentar o número de técnicos e auxiliares para diminuir os custos. As remunerações tenderiam a baixar e o fato do Farmacêutico não exercer a fundo a sua profissão técnica poderá tornar a opção de trabalhar numa farmácia pouco aliciante,

com reflexos no número de Farmacêuticos e na procura dos cursos de ciências farmacêuticas (Gregório & Lapão, 2012).

Como as competências do Farmacêutico passariam a ser relativas à dispensa e gestão de processos na farmácia, estes teriam de adquirir mais competências nos aspetos de liderança, GRH, gestão de espaço, aspetos regulamentares e farmacovigilância, domínio de técnicas de dispensa e das tecnologias de informação e o reforço destas mesmas competências. Assim, os aspetos relacionados com a prestação de serviços Farmacêuticos não seriam tão valorizados como hoje em dia, mas sim a capacidade de gestão, inclusive, de GRH (Gregório & Lapão, 2012). No entanto, no cenário II, a necessidade de farmácias comunitárias diminui. O número de farmácias, após um ligeiro aumento inicial poderá diminuir por dificuldades económicas das farmácias mais pequenas ou das que não seguem as novas adaptações do mercado. No entanto, a necessidade de recrutar Farmacêuticos para prestação de variados serviços levaria a uma maior empregabilidade dos mesmos, estabilizando o número de profissionais e a sua atividade seria a dispensa de medicamentos assistidos pelas novas tecnologias, podendo ocorrer uma liberalização e independência dos Farmacêuticos mas uma grande necessidade de formações em farmacoterapia, farmácia clínica e gestão de programas de cuidados Farmacêuticos (Gregório & Lapão, 2012).

No cenário III, o número de farmácias também iria estabilizar, com páginas na internet de contacto direto com os utentes e venda de medicamentos e outros produtos, gerido e produzido pelo Farmacêutico. Aqui o número de Farmacêuticos também iria diminuir e o de técnicos aumentar mas a procura nas faculdades poderia diminuir uma vez que os Farmacêuticos passariam a ser um importante gestor. Assumiria um papel mais comercial, sendo responsável pelas vendas, direção técnica, responsabilidade nas vendas e uma responsabilidade acrescida de relação com o cliente uma vez que a farmácia viverá do contacto com estes (Gregório & Lapão, 2012).

Tabela 2 - Indicadores de acompanhamento da evolução do papel do Farmacêutico em Portugal.
Adaptado de Gregório & Lapão (2012).

Principais domínios	Indicadores
Farmacêuticos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de profissionais habilitados a prestar serviços Farmacêuticos diferenciados • Número de Farmacêuticos por farmácia • Rácio entre vagas em farmácias «tradicionais» e vagas em farmácias com uma orientação mais clínica • Número de Farmacêuticos a exercer funções clínicas fora das farmácias e hospitais • Número de Farmacêuticos desempregados e Farmacêuticos emigrantes • Nível de salário dos Farmacêuticos • Número de Farmacêuticos independentes que publicita a sua atividade • Número de organizações profissionais independentes
Procura de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Número de serviços prestados • Rácio entre serviços diferenciados e indiferenciados • Número de outros profissionais a prestar serviços nas farmácias • Gastos dos utentes com os serviços Farmacêuticos • Número de anúncios em todos os meios de comunicação a publicitar serviços Farmacêuticos • Grau de correlação entre a escolha da farmácia e o <i>mix</i> de serviços da farmácia
Sistema de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Número de prestadores que requerem Farmacêuticos para programas de gestão de doença e terapêutica • Gastos com campanhas para informação sobre onde encontrar este novo Farmacêutico • Número de subsistemas que pagam ao Farmacêutico os serviços de gestão de doença e terapêutica • Número de médicos de família que espera ter um Farmacêutico a prestar estes serviços

Evolução de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Número de serviços que recorrem a tecnologias de informação a sua prestação e suporte • Número de farmácias com autorização para vender medicamentos por Internet • Número de artigos publicados sobre serviços Farmacêuticos inovadores, relacionados com avanços no diagnóstico e tratamento da doença • Número de artigos publicados incidindo sobre os serviços Farmacêuticos e sua integração no sistema de saúde • Número de artigos com análise económica de serviços em revistas <i>peer-reviewed</i>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Número de farmácias independentes ou integradas em grandes organizações que optam pela prática clínica. • Gastos com medicamentos em % do PIB • Número de novos MNSRM aprovados
Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Número de faculdades e outras instituições de ensino com cursos de formação para o desenvolvimento de serviços Farmacêuticos economicamente sustentáveis • Número de faculdades e outras instituições de ensino com cursos de gestão
Técnicos de farmácia ou outros profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Número de técnicos e auxiliares por farmácia • Número de técnicos habilitados com licenciatura em farmácia • Número de técnicos inscritos nas suas organizações

São assim extensos os desafios encontrados pelo Farmacêutico atual, no seu dia-a-dia, sendo mais significativos e de diversas dimensões, desde económicos, a financeiros e a sociais. Atualmente, a gestão, em qualquer um dos setores, assume um papel preponderante para o sucesso de uma qualquer atividade comercial mas, no setor Farmacêutico, tem ainda um maior significado uma vez que esta, tanto no sentido puro como no sentido dos recursos humanos, não fazia parte da componente curricular dos Farmacêuticos (Tabela 2).

4. A importância do fator Humano no sucesso da Farmácia

A atual ideia de que as empresas competem entre si através dos seus colaboradores, enfatiza o facto de que o sucesso de uma empresa está diretamente, e cada vez mais, ligado à capacidade individual de gerir o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor económico do conhecimento, das habilidades e das capacidades que cada colaborado de uma empresa possui. Apesar do valor destes ativos não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, o seu impacto no desempenho da mesma é enorme. Podemos dizer que as empresas de sucesso no século XXI vão ser aquelas que melhor conseguirem captar, armazenar e aprimorar o conhecimento dos seus colaboradores (Bohlander *et al.*, 2003).

A marca mais distintiva de uma farmácia, funcionando como uma força de diferenciação é, sem dúvida, o capital humano. O impacto deste no serviço prestado por uma empresa pode ser muito abrangente, desde a qualidade de gestão, organização, nos *stocks*, na arrumação, na limpeza e nas melhorias contínuas de valores monetários. O panorama atual é a de coexistência de dois paradigmas distintos: a tradição, presente sobretudo entre os ajudantes técnicos que desenvolvem vínculos tendencialmente mais duradouros com a entidade patronal, e o da modernidade, onde os Farmacêuticos mais jovens apresentam expetativas de carreira mais amplas face aos eventuais empregadores. Estes dois quadros de referências requerem abordagens diferentes quanto à gestão dos seus colaboradores e no desenho das suas funções e carreiras. Os autores Silva & Antunes (*cit in* Silva & Antunes, 2003) acreditam que as farmácias podem inovar os seus métodos de GRH, de forma a construir uma identidade específica (que a diferencia das outras), com uma equipa mas homogénea por via dos processos de seleção mais rigorosos e incorporando metodologias que se traduzam numa maior satisfação profissional e na retenção dos mais aptos (Silva & Antunes, 2003).

Este património exclusivo revela-se uma preciosa fonte de orientações quando se trata do recrutamento de um novo colaborador, bem como na gestão da equipa já existente. Esta identidade, designada por cultura organizacional, envolve a visão, missão e sistema de valores da empresa. A visão diz respeito à forma como o proprietário da empresa

concebe a evolução do seu negócio e as expectativas a curto/médio-prazo. Pressupõe um compromisso de ver a organização como um todo e, inevitavelmente, terá repercussões no desempenho requerido aos colaboradores. A missão refere-se ao conjunto de objetivos que a empresa se propõe a atingir na dialética que estabelece com os seus clientes, com a concorrência e com o mercado em geral. Se for mal transmitida aos seus colaboradores, dificilmente poderemos esperar destes uma atuação em sintonia com estes propósitos, abrindo-se campo à interpretação subjetiva e a um desempenho divergente do que o esperado. Já os valores são o conjunto de atributos que a empresa defende e que deverão enquadrar a sua atividade, bem como as políticas e práticas de gestão. São um espelho da história da organização, dos sucessos e dificuldades ao longo do tempo, das balizas éticas e normativas que seguiu. Pela natureza intrinsecamente subjetiva destes conceitos, a cultura organizacional, é uma construção permanentemente inacabada que espelha uma interpretação da realidade por parte do topo da hierarquia (Silva & Antunes, 2003).

No caso das farmácias, é fácil concluir que haverá tantas culturas organizacionais quanto as farmácias existentes. Compreender a especificidade de cada uma delas, as crenças e os valores do seu proprietário, é um fator crítico para o sucesso na gestão da equipa, dado que condiciona o próprio perfil de requisitos dos colaboradores bem como o desempenho dos mesmos. Por vezes, este código genético da organização não é transmitido aos que nela trabalham, criando-se um fosso conceptual entre o topo e a base, são inevitáveis reflexos na homogeneidade do desempenho geral da equipa e na imagem difundida aos clientes (Silva & Antunes, 2003).

A farmácia comunitária exige cada vez mais profissionais bem preparados tecnicamente e com competências sociais diferenciadas que garantem, não só o correto atendimento dos utentes, como a compreensão/resolução eficaz das suas necessidades e expectativas. A prova-lo está a elevada taxa de fidelização dos utentes que a generalidade das farmácias conhece, atualmente. Neste quadro, a estabilidade das equipas e a homogeneidade da sua atuação junto dos utentes, são fatores críticos incontornáveis. Tal facto implicará um investimento considerável do Diretor Técnico na formação, modelagem de comportamentos e atitudes da equipa, bem como nas inevitáveis

correções de rumo que amiúde terá de fazer, demonstrando, assim a importância primordial da função dos GRH na Farmácia (Silva & Antunes, 2003).

No campo profissional, esta atitude veio alterar as relações laborais e as práticas de comunicação entre chefias e colaboradores. Agora é necessário comunicar mais, com *feedback*, saber o que vai bem e, sobretudo, o que vai mal, sem medo da crítica. Mesmo que as funções não se alterem substancialmente ao longo do percurso, existe a consciência da necessidade de maior estímulo intelectual e da criação periódica de novos desafios. As chefias terão de passar a ouvir melhor os seus colaboradores e a preocupar-se construtivamente com esta nova realidade uma vez que estes são o motor da empresa (Silva & Antunes, 2003).

Para além da dispensa de produtos Farmacêuticos, os serviços incluem informação, educação e comunicação para promoção da saúde pública, a disponibilização de informação sobre medicamentos, aconselhamento, serviços regulamentares, educação e formação e gestão de equipas (Costa *et al.*, 2006).

As farmácias acabaram ainda por desenhar programas específicos que fossem ao encontro das necessidades de uma determinada comunidade como a escolha de embalagens e de medicamentos usados, os programas de troca de seringas ou programas de cuidados Farmacêuticos e de gestão desta terapêutica. No Programa de Cuidados Farmacêuticos na Diabetes, por exemplo, havia a necessidade de a farmácia se registar no INFARMED e a existência de Farmacêuticos com formação adequada para a prestação deste serviço (Costa *et al.*, 2006).

A prática profissional está dependente da procura dos serviços por parte dos cidadãos e possíveis utentes e estes são fundamentais para a evolução de uma farmácia-empresa (Berenguer *et al.*, 2004). No estudo elaborado por Cavaco *et al.* (2007), 74% dos utentes gostariam que o seu Farmacêutico tivesse um papel mais ativo nas decisões terapêuticas, o que mostra que um utente ficará agradavelmente surpreendido se o Farmacêutico lhe apresentar disponibilidade de tempo e de conhecimento para o ajudar, tornando-se leal a uma determinada farmácia. Para tal, o Farmacêutico deverá estar

instruído e, principalmente, ter sido adequadamente escolhido para satisfazer as necessidades dos utentes.

5. Conclusão

Na sua generalidade, o alcance de um resultado positivo numa qualquer empresa passa por, principalmente, conseguir otimizar a eficácia dos mais diversos tipos de gestão e dos métodos de controlo dos mesmos, incluindo na gestão de recursos humanos. O rápido ritmo de transformações que impera no cenário económico atual modificou substancialmente o modo como as organizações administravam os recursos humanos. Segundo alguma da bibliografia observada, as empresas cujas estratégias se viraram para a criação e para a gestão acertada do conhecimento humano serão as que melhores desempenhos terão no seu mercado de incidência.

As farmácias, com principal ênfase nas farmácias comunitárias, são consideradas pequenas empresas onde, atualmente, se tornou vital uma organização e gestão de recursos humanos acutilante, de forma a poderem enfrentar o estado económico presente e lidando de forma arguta com a quantidade de licenciados existentes.

A gestão de uma farmácia inclui diversas áreas de foque, intimamente inter-ligadas, sendo necessária uma delegação e descentralização de competências já que estão envolvidos vários colaboradores em áreas tão distintas como a legislação farmacêutica, na organização e controlo, compras e vendas, gestão de *stocks* e *marketing*, contabilidade e análise financeira além da orientação, atenção e dispensa de medicamentos.

Este novo paradigma da profissão de Farmacêutico enquanto gestor deve ser encarada como um desafio onde a administração e o foco para a obtenção de resultados positivos enquanto empresa não deve subjugar a excelência da qualidade do atendimento individual dos clientes, devendo haver um esforço para a obtenção de um balanço entre estas áreas uma vez que este balanço é vital para o sucesso de uma farmácia.

Uma vez que os Recursos Humanos são um dos alicerces no sucesso de uma empresa, neste caso de uma farmácia, a necessidade do recrutamento de pessoal qualificado para a gestão das diferentes áreas que compõe uma farmácia, para além da dispensa de medicamentos de forma diferenciada, é extrema. Para tal, pensa-se que o treino deverá começar ainda na universidade, aquando da licenciatura, para o desenvolvimento das novas competências. Estudos sobre os conhecimentos na Gestão de Recursos Humanos ou exercícios práticos poderiam ser utilizados para a preparação dos novos licenciados para enfrentar os novos desafios em farmácia.

6. Bibliografia

- Aguiar, A. (2009). *A gestão da Farmácia – Ultrapassar os Novos Desafios*. Lisboa, Hollyfar;
- Aguiar, A. (2012). *Boas práticas de gestão de Farmácia*. Lisboa, Hollyfar;
- Anderson, S. (2002). The state of the World's pharmacy: a portrait of the pharmacy profession. *Journal of Interprof Care*, 16, pp. 391-404;
- ANF (2010). Farmácia em Portugal [Online]. Disponível em http://www.anf.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=107&Itemid=107. [Consultado a 13/03/2014];
- Avillez, M. (1996). Rumo à Sociedade Cognitiva. *Pessoal*, 74, pp. 10-16;
- Barros, P. *et al.* (2012). A economia da farmácia e o acesso ao medicamento [Online]. Disponível em http://momentoseconomicos.files.wordpress.com/2012/09/estudo-unl_conclusc3b5es_vfinal.pdf. [Consultado a 13/03/2014];
- Berenguer, B. *et al.* (2004). Pharmaceutical care: past, present and future. *Curr Pharm Des*, 10, pp. 3931-3946;
- Bohlander, G. *et al.* (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning;
- Boudreau, J., Milkovich, G. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas;
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6);
- Caetano, A., Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: contexto, processos e técnicas. *ISBN*, 1, pp.325-355;
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, Lisboa, pp. 317-337;

- Cavaco, A., Bates, I. (2007). Gauging Portuguese community pharmacy user's perceptions. *Primary Health Care Research and Development*, 8, pp. 315-325;
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos – O capital das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas;
- Chiavenato, I. (2007). *Recursos Humanos – O capital das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas;
- Costa, S., Costa, C., Silveira, J. (2006). Community pharmacy services in Portugal. *Ann Pharmacother*, 40, pp. 2228-2234;
- Decreto-Lei 307/2007
- Gregório, J., Lapão, L. (2012). Uso de cenários estratégicos para planeamento de recursos humanos em saúde: caso dos farmacêuticos comunitários em Portugal 2010-2020. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 30 (2), pp. 125-142;
- Nacional (2007). As mudanças nas Farmácias Comunitárias. ROF, pp. 6-27;
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recurso Humanos*. Lisboa, Editorial Presença;
- Rodrigues, A. *et al.* (2007). Estudo do sector de farmácias em Portugal. Coimbra: Centro de estudos de Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra;
- Silva, J., Antunes, S. (2003). As farmácias entre a Tradição e a Modernidade, Parte I. *Farmácia Portuguesa*, 139, pp. 52-55;
- Torrington, D.; Hall, L. (1991). *Personnel Management – A new approach*. Cambridge, Prentice Hall International;